

Altes Wissen für eine neue Beratung

Beitrag von Heiner Dübi, Inhaber der CARDUN AG, Begründer der Spiralrhetorik™ Beratung & Coaching & Supervision, Winterthur

Liebe Besucherin, lieber Besucher

*Sie lesen die Zusammenfassung der ehemaligen Websites www.cardun.ch und www.diskursttechnik.ch. Dieser Themenbereich mit 25-jähriger Erfahrung ist neu in www.spiralrhetorik.com integriert. Das Skript ist auch als **pdf zum Download** eingefügt. Sie befinden sich bereits auf der neuen Beratungswebsite der CARDUN AG. Bitte nehmen Sie mit uns Kontakt auf.*

Diskursttechnik

Die Methode der Diskursttechnik ist in heiklen **Entscheidfindungssituationen** gegenüber langjährigen, erfahrenen **Führungsgrundsätzen** nicht nur anspruchsvoller, sondern umfassender als gewohnte **Strategien** oder vermeintliches **Wissen** und **Können** von durchschnittlichen Führungskräften in **Problemlösungsprozessen**.

A: Problemstellung und Lösung

Gewohnte **Taktiken** und vermeintliche rationale Vorgehensweisen von Problemlösungen und **Entscheidfindungstechniken** wie die der SWOT-Analyse beruhen oft auf den eigenen kommunikativen **Schwächen**, die anders als die **Technik des der Diskurses** oftmals zu Fehlmanipulationen und **Fehlentscheidungen** führen. Bei allen anderen Methoden als der **Methode Diskursttechnik** wird auf der **Argumentationsstufe der Meinung** entschieden, statt auf der **Stufe der notwendigen Voraussetzungen**, um ein Problem möglichst realitätsnah und unter dem Aspekt eines Projektes zu lösen. Der Unterschied zwischen gewohnten **Entscheidfindungsmethoden** und der **Diskursttechnik** liegt im unterschiedlichen emotionalen Zugang zum Einzelfall des Problems und des Ziels, also zu den **Fakten und Begründungen** eines **Entscheides**.

B: Herkunft und Zuordnung

Diskursttechnik kommt historisch aus der **Frieddialektik**, also nicht - wie so häufig in Sitzungen und Meetings - aus der **kampfdialektischen Überzeugungstaktik** oder **Konferenzkultur**. Diskursttechnik hat also auch nichts mit **Sachebene** und **Beziehungsebene** zu tun, sondern ist viel kompakter und umfassender. Das macht ihre einzigartige **Durchschlagkraft** und **Stärke** aus.

Diskursttechnik ist noch heute die einzige, wenn auch wenig bekannte Methode, um schneller und ausserhalb der Erhaltungs- und Expansionsbedürfnisse vieler Führungskräfte ent-emotionalisierte Entscheidungen zur Entfaltung und Entwicklung von Unternehmen und Führungskräften zu treffen. Sie baut weder auf äussere Macht, Konfliktschwäche, Rechthaberei, noch auf Negation der Alternativen, noch auf Versuch und Irrtum auf. Diskursttechnik ist ein powervolles Instrument, mit dem eine durchschnittliche Problemstellung von einer Entscheidungsgruppe in fünfundvierzig Minuten qualitativ hochstehend gelöst und in ein Projekt umgewandelt werden kann. Für überdurchschnittliche Problemstellungen und Projekte benötigen die Beteiligten entsprechend der Komplexität und des Trainings etwas länger.

Diese Technik ermöglicht, dass sich Führungskräfte bemühen, ohne neurotische, soziale, erotische oder aggressive Erhaltungsbedürfnisse wie äussere Macht, Geltung, Anerkennung, Geborgenheit,

Sieg, Kampf und Streit und ohne falsche Wahrnehmungen ihrer Freundschaften, ihrer inneren und äusseren Umwelten, Entscheidungen zu treffen, die die Entfaltung und Prosperität eines nach innen und aussen fairen Unternehmens ermöglichen.

C: Vorteile und Begabungen

Führungskräfte mit der Fähigkeit diskurstechisch zu entscheiden, besitzen die persönliche Freiheit, einen **Entscheid in Unsicherheit** getroffen zu haben und sich trotz ihres **Wissens** und **Gewissens** im Verlauf des Projekts systemisch geirrt oder getäuscht zu haben, also zu zweifeln: Bei Entscheidungen, die die äussere Umwelt mit betreffen oder intern überdurchschnittlich gravierend sind, halten sie stets **hinreichende oder notwendige Alternativen** bereit. Mit anderen Worten: **Der Fortschritt tritt ein, weil diese Führungskräfte sich ihrer rationalen, emotionalen und sozialen Überzeugungen zweifelsfrei gewiss sind, und dennoch die Weisheit haben, ihre Überzeugungen nicht für wahr zu halten, sondern bereit sind, andere Überzeugungen und Erkenntnisse als gleichberechtigt vorauszusetzen.**

D: Definition und Anwendung

Diskursttechnik

- hebt hervor, dass wichtige **Entscheidungen** stets in Unsicherheit getroffen werden und mehrere **notwendige Bedingungen** nach und nach erfüllt sein müssen, um ein Problem sinnvoll zu lösen;
- verlangt von **Führungskräften**, ihre **Zielsetzungen** und **Problemstellungen** klar vor Augen zu halten und sich auf gleicher Augenhöhe für die unternehmerisch besten und sinnvollsten Bedingungen zu entscheiden;
- leitet **Führungskräfte** an, nie Einwände Dritter zu negieren, sondern bessere **Alternativen** anzubieten;
- lässt Unternehmen kontinuierlich und rasch entfalten;
- hält dem **Entscheidträger** nach der **Entscheidfindung** aufgrund unvorhergesehener **Fakten** oder noch nicht erfüllten **Prozessverläufen** stets hinreichende **Alternativen** zum sinnvollen **Entwicklungsgang** und zum potenziell einzutretenden **Einzelfall** bereit.

Ein Unternehmer erklärt es so: „*Eine ent-emotionalisierte Entscheidfindungstechnik wie der Diskurs förderte meine Persönlichkeit als Führungskraft. Sie verlangt von mir ein Denken in Bedingungen. Die Fähigkeit, in Bedingungen Voraussetzungen / Alternativen) zu denken, um Probleme optimal zu lösen, musste ich zuerst lernen. Das Denken in Bedingungen steht unter dem Verhaltenskodex, dass ich im Moment des Diskurses kraft meines eigenen, heutigen Wissens und Gewissens notwendige Bedingungen bereitstelle und stets bessere Alternativen anbiete (bis ich keine mehr weiss), statt wie früher Beiträge Zweiter oder Dritter zu ignorieren, zu beurteilen oder zu negieren. Das hat in mir einen Wandel ausgelöst, auch bei meinem Team. So entstehen heute bei wichtigen Entscheidungen notwendige Bedingungen, um sie im Einzelfall zu erfüllen, wo wir uns doch früher mit fixen Meinungen mittels Versuch und Irrtum über den Tisch gezogen, finanzielle und zwischenmenschliche Verluste und bei Dritten Antipathie bezogen haben. Wir gewinnen heute Zeit und Geld und Vertrauen. Diskursttechnik verlangt von uns Führungskräften einen neuen Umgang mit kritischer Entscheidfindung. Der neue Umgang erfordert bildliches Denken. Eigene Beiträge werden nicht mehr begründet, sondern eigene Bedingungen werden ohne Begründung anderen Alternativen gegenübergestellt. Der Einzelfall bestimmt dann, ob die gemeinsam erarbeiteten Voraussetzungen*

stimmen. Das fordert für gemeinsame Entwicklungsgänge von uns allen eine enorme emotionale Selbstdisziplin.“

E: Lernen und üben

Ein solches **Denken ohne Negationen** anderer Beiträge muss nicht nur gelernt, sondern geübt sein. Eigene **Erhaltungs- und Expansionsbedürfnisse** spielen in der **Lösungsfindung** keine Rolle mehr. Wer partout Recht hat oder Recht haben will, erleidet einen Gesichtsverlust. Es ist ein Teil der **Persönlichkeitsentwicklung** jeder Führungskraft, unter dem **Aspekt der Selbstachtung**, des **Dazugehörens** und des **Rechtbehaltens** die **Diskurstechnik** für sich selbst und andere subjektiv zugänglich zu machen. Es ist die Chance, **Führungskräfte** rational wie emotional zu entfalten und **Unternehmen** ökologisch, ethisch und ökonomisch weiter zu bringen. Der soziale Weg, einen **Konsens** zu finden, (um diesen später auch gegenüber Dritten argumentieren zu können: www.argumentationslogik.ch), hält jedem am **Diskurs** beteiligten Menschen unweigerlich den Spiegel seiner **kommunikativen Fähigkeiten** entgegen. Im **Diskurs** lernt jeder Mensch nahezu stillschweigend seine gelernten **kommunikativen Fehler** kennen und wächst, zusammen mit andern, über meistens **system-moralische Grenzen** und **Strukturen** der eigenen Unternehmenskultur hinaus. Wer über gesellschaftliche Grenzen hinauswachsen will, muss **trans-systemisch** kommunizieren und führen lernen, was **Diskurstechnik** handfest anbietet und zulässt. Menschen können jedoch ihre **rhetorischen Fähigkeiten** nur innerhalb ihrer psychischen Grenzen entfalten. **Führungskräfte** lernen mit der **Methode der Diskurstechnik**, dass sie nie über ihre Schatten springen können, aber mit ihren Schatten sich, ihr **Unternehmen** und andere entfalten und erst noch Leben mehren statt mindern. Was zu Beginn noch oft weh tut, überzeugt später durch **natürliche Autorität**. Die **CARDUN AG** bietet **Einzelcoaching, Kurse, Seminare** und interne **Gesamtschulungen** an.

F: Philosophischer Hintergrund zur Praxis

Jeder **Entwicklungsgang** gehört in die **Gesprächsform des Diskurses**. Ohne **Diskurs** läuft rational, emotional und sozial gar nichts mit Sinn. Erfolg muss nicht mit **Angst** erzeugendem **Leistungsdruck**, **äusserer Macht** und **Intrigen** erzeugt werden. **Diskurstechnik** bringt **Mehrleistung** über die Basis des **Vertrauens**. Deshalb müssen Führungskräfte die **Methode der Diskurstechnik** kennen, um überhaupt über eine breite **Vertrauensbasis** die funktionalen Aufgaben optimal durchführen zu können und gruppendifferentielle Spielchen wie das gegenseitige Durchkreuzen der Leistungen in ein **System teamfähiger Menschen** zu wandeln.

Wer nicht Leistungen, sondern mit teamfähigen Menschen Sachprobleme bekämpfen kann, ist überdurchschnittlich fähig, zusammen mit weiteren Teams anstehende Entwicklungsgänge mit Erfolg und Gewinn zu durchschreiten und unverdeckt Verantwortung für eine faire Kultur und Prosperität zu übernehmen. Die **CARDUN AG** hat einen eigenen Lehrgang, ein **Coaching für Diskurstechnik** entwickelt und implementiert diese **ent-emotionalisierte Entscheidfindungstechnik** über ausgewählte **Kernteams** erfolgreich in Unternehmen. Selbst negative Begründungen können mit dieser Art **Entscheidfindungstechnik** in die positiven **Entwicklungsgänge** einer gesamten Organisation integriert werden. Im **Diskurs** werden Positions-, Werte- und Strukturkonflikte über die **Problemlösung** echt und als Projekte gelöst. Da die **Methode der Diskurstechnik** unfaire Spiele systemisch schon gar nicht zulässt, ermöglicht sie selbst in unserem oft unfairen Kulturreisen die **Entwicklung einer nachhaltigen, fairen Unternehmenskultur**. Denn (im viel stärkeren) **Diskurs** wird (im Gegensatz zu **Dialogen, Diskussionen** und **Debatten**) wenig gesprochen und zwischenmenschlich viel gesagt. Im **Diskursprozess** wächst das Vertrauen der Beteiligten. Menschen arbeiten zusammen,

die es sich sonst nie zugetraut hätten. Bedenkt man, dass über 50% der Kommunikation und Ausdruckskompetenz aus dieser ausdrucksstarken (Bedürfnisse, Erwartungen, Interessen und Werteinstellungen ansprechenden) **Paraverbalität** besteht, so müssen mit dieser **Vertrauen erweckender Methode** die Glocken bis tief in die Ohren aller **angstfreien Führungskräfte** läuten. **Angstfreiheit** oder das Bedürfnis danach ist eine Voraussetzung, gleichsam ein Synonym zur **Diskursfähigkeit**. Sie kann trainiert werden. Sitzungen werden in **angstfreier Kultur** intensiver, kürzer und die **Entscheidfindungen** tragfähiger. Mit **stressbedingten Schuld- und Schamgefühlen** wird sodann niemand mehr eine Sitzung aufsuchen. Solche im Unternehmen gelebte **Courage** spart nicht nur **Zeit** und **Geld**, sondern auch **Reibungsverluste** wie **Ressourcenbewirtschaftung** und langwierige **Selbstdarstellungen**.

G: Echte Teambildung

Menschen mit strenger **Teamführung**, die mit der Methode der **Diskurstechnik** auch Intolerante und Konfliktunfähige an ihrer Seite ertragen, sind auf dem Weg zur erfolgreichen **Führungspersönlichkeiten**. Selbst Menschen mit Neigung zu **Vorsichtigkeit, Manipulation, Anpassung**, Sprechverstopfung oder -durchfall können an der Seite dieser **natürlichen Autoritäten** in **Entscheidfindungsprozesse** mit einbezogen werden. Zu **Intoleranz** neigende Menschen können solange mitgetragen werden, wie sie mit ihrem Beitrag zum **Unternehmensziel** dem **Entwicklungsgang des Unternehmens** wohlgesinnt sind. Die Kommunikationsform im **Diskurs** ist hierarchiefrei. **Führungsverantwortliche** stellen wechselseitig, mit noch unausgeloteten **Erfahrungszusammenhängen** der Mitarbeiter den **Erfolg** und die **Leistung** ihrer Unternehmen auf wirklich neue Füsse.

H: Couragiert und mutig

Manchmal fordern **echte Alternativen** auch ungehorsame Massnahmen heraus. Als diskursfähig gelten deshalb im neuen Denken diejenigen Menschen, die es verstehen, ihre **Entscheidungen** selbstverantwortet zu gestalten, und es ausschliessen, sich oder andere **Diskursteilnehmer** als blosse **Mittel von Handlungen oder Entscheiden** zu machen oder machen zu lassen, sondern im Gegenüber eines sich offenbarenden Anderen neues Wissen und neue **Einstellungen** zu gewinnen. Sie lernen den **kreativen, innovativen Ungehorsam** gegenüber sich selbst und anderen aufgrund von **Erfahrungszusammenhängen** kennen. **Diskursfähig** sein heisst auch, neue vielleicht gegen **system-moralische Vorschriften** verstossende - auch etwas **Mut** brauchende - **Einsichten** selbstverständlich auch an Dritte weiterzugeben, zu begründen und vor Dritten zu verantworten.

I: Zusammenfassung, Ausblick und Entscheidung es im eigenen Unternehmen zu tun

Diskursfähigkeit erlaubt **Führungskräften**, die an sie gestellten **Aufgaben**, geforderte **Leistungen**, **Entwicklungsgänge** und **Strukturen** in ihrer tatsächlichen **Vielfalt** wahrzunehmen und zu begreifen. So können unternehmerische **Entscheidungen** sowohl ökonomisch wie ethisch wie auch ökologisch als Gesamtbild überprüft und im Sinn von **Corporate Governance** verantwortet werden. Nach dem Prinzip der **Wechselseitigkeit** müssen auch Geschäftsleitungen, Vorstände, Verwaltungs- oder Aufsichtsräte, auch Mitarbeitende mit Führungsaufgaben die **Methodik der Diskurstechnik** mit vernünftigem Aufwand umsetzen können.

Führungskräfte und Führungspersönlichkeiten, die sich selber und **Kerntteams** mit der Diskurstechnik befähigen,

- schliessen im Klima der **fairen Unternehmenskultur** überdurchschnittlich gut ab,
- nehmen Menschen die Angst vor der **Selbstverantwortung**,
- versetzen Mitarbeiter und Führungskräfte in die Lage, angstfrei in spontane **Kommunikationsgemeinschaften** einzutreten und
- richten eine **Unternehmenswelt** ein, die ihren eigenen Bedürfnissen nach der **Entfaltung ihres Unternehmens** entsprechen.

Sie schliessen im Weiteren ungewolltes **Whistleblowing** (www.whistleblowing.ch) von vornherein aus. Denn mit der **Technik des Diskurses** bilden sie die stets eigene **Kommunikationsfähigkeit** der Beteiligten mit ihren **Bedürfnissen, Erwartungen, Interessen** und **Wertvorstellungen** bei sich und allen weiteren **Entscheidträgern** als verantwortungsvolle Interaktionsform weiter.

Mit dem **Prinzip der Diskurstechnik** schaffen sich Chefs und ihre Führungskräfte **Akzeptanz und Anerkennung** vor der Tatsache der **kritischen Identifikation** einer Mehrheit der Mitarbeiter mit den definitiven Entscheidungen aus **Kader- oder Teamsitzungen**. Chefs und ihre Unternehmen gewinnen an **Überzeugungskraft** und holen sich **Reputation** und **Sympathiegewinn** über Umgangsformen, **Auftrittskompetenz** und **Image** ein (siehe auch www.reputation-image.ch). Die **kritische Identifikation** einer Mehrheit lassen erfahrungsgemäss keine emotional, rational oder sozial unlautere oder auch unfaire Beschlüsse zu. Für **diskursfähige Menschen** kann deshalb in einem **Kommunikationsprozess** Ursache durchaus vor Wirkung und umgekehrt, eine Wirkung vor der neu kreierten Ursache stehen. Die **Entscheidträger** verlieren deswegen die Übersicht nicht. Im Gegenteil: Sie **gewinnen, ohne andere zu besiegen**.

Diskurstechnik gehört deshalb zum elementaren Bildungswissen und ist allen konkurrierenden Entscheidfindungs- und Problemlösungstechniken haushoch überlegen. Nach einem durchgeföhrten **Diskurs** wählen Führungskräfte, Geschäftsleitungs-, Verwaltungs- oder Aufsichtsräte und Verhandlungspartner **die Lösung, die ihr Problem wirklich löst**, unabhängig davon, ob die Problemlösung ihnen am besten gefällt.

Im **Diskurs** erleben alle Teilnehmer, wie sie zusammen gegen eine **suboptimale Problemlösung**, eine **suboptimale Aufgabenlösung**, eine **suboptimale Projektlösung** kämpfen, um

- notwendige Bedingungen für eine bejahende Antwort auf eine Frage in möglichst **konsensfähiger Form** aufzulisten,
- **Informationen** vernetzt zu erarbeiten,
- einen vorhandenen **Konsens** auszumachen oder einen nicht vorhandenen herzustellen und
- zu klären, welche **Entscheidungen** sinnvoll und mit sinnvollem Aufwand zu erreichen sind.

Mit Diskurstechnik beherrschen Sie die Methode der Entscheidung unter Unsicherheit. In Ihrem Unternehmen oder in Verhandlungen kämpfen bei wichtigen Entscheidungen nicht mehr Menschen gegen Menschen, sondern Menschen gegen suboptimale Lösungen. Denn Menschen, die mit der Diskurstechnik kreativ, ausdrucksvoll, analytisch und pragmatisch ihre Entscheide verbreiten erreichen, dass

- **Führungskräfte, Mitarbeitende** oder **Verhandlungspartner** weniger gegeneinander kämpfen,
- **alle Beteiligten** gewinnen, wenn sie das Problem gelöst haben und
- **alle Partner** verlieren, wenn ihnen die Problemlösung nicht gelingt.

Holen Sie dazu bei uns die Einführung und unsere individuelle Begleitung.